



**ORIGINAL RESEARCH PAPER**

**The effect of organizational capabilities on competitive performance with regard to the mediating role of knowledge management**

H. Arazmjo<sup>1,\*</sup>, Y. Ghaseminezhad<sup>2</sup>, Sh. Tayar<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Department of Business Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

<sup>2</sup>Department of Systems Management, Imam Hossein University, Tehran, Iran

<sup>3</sup>Department of Business Management, Isfahan University, Isfahan, Iran

---

**ARTICLE INFO**

**Article History**

Received: 01 June 2014

Revised: 11 July 2014

Accepted: 01 September 2014

---

**ABSTRACT**

Knowledge is one of the important components of gaining sustainable competitive advantage, maintaining the efficiency and effectiveness of organizations. The management of this valuable asset requires special attention to improve the organizational enablers needed for it and create coherence and coordination between them. Organizational capabilities can play a very effective role in facilitating knowledge management measures and creating a competitive environment in the organization. Therefore, in this article, the role and effect of technological, structural, and cultural capabilities, considering the mediating role of knowledge management in improving the competitive performance of the organization, has been explained and investigated. The statistical population of the research includes managers and staff experts of a private insurance company in the number of 200 people, and the full enumeration method and questionnaire tool were used to collect information. In order to test the hypotheses and fit the research model, partial least squares method has been used. The findings of the research show that cultural competence has a positive and significant correlation with the competitive performance of the organization. Also, the research findings confirm the mediating effect of knowledge management. Based on this, suggestions have been made to the managers and researchers of this organization.

---

**Keywords**

*Organizational Capabilities;*

*Competitive Performance;*

*Knowledge Management;*

*Competitive Advantage.*

---

**\*Corresponding Author:**

Email: [h\\_arazmjo@yahoo.com](mailto:h_arazmjo@yahoo.com)

DOI: [10.22056/ijir.2014.03.06](https://doi.org/10.22056/ijir.2014.03.06)

---



مقاله علمی

## اثر توانمندی‌های سازمانی بر عملکرد رقابتی با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش

هانیه آرمجو<sup>۱\*</sup>، یاسر قاسمی‌نژاد<sup>۲</sup>، شاهین طیار<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

<sup>۲</sup> گروه مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

<sup>۳</sup> گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

### چکیده:

دانش، از مؤلفه‌های مهم کسب مزیت رقابتی پایدار، حفظ کارایی و اثربخشی سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. مدیریت این دارایی ارزشمند مستلزم توجه ویژه به بهسازی توانمندی‌های سازمانی مورد نیاز آن و ایجاد انسجام و هماهنگی بین آنهاست. توانمندی‌های سازمانی می‌توانند نقشی سیار مؤثری در تسهیل اقدامات مدیریت دانش و ایجاد فضای رقابتی در سازمان داشته باشند. از این‌رو در این مقاله نقش و تأثیر توانمندی‌های تکنولوژیک، ساختاری و فرهنگی با درنظرگرفتن نقش میانجی مدیریت دانش در ارتقای عملکرد رقابتی سازمان تشریح و بررسی شده است. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران و کارشناسان ستادی یک شرکت بیمه خصوصی به تعداد ۲۰۰ نفر است که از روش تمام‌شماری و ایزار پرسش‌نامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده گردیده است. به‌منظور آزمون فرضیات و برآش مدل تحقیق از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که توانمندی فرهنگی، همبستگی مثبت و معنی‌داری با عملکرد رقابتی سازمان دارد. همچنین یافته‌های تحقیق تأثیر میانجی مدیریت دانش را تأیید می‌کند. بر این مبنای پیشنهادهایی به مدیران و پژوهشگران این سازمان ارائه شده است.

### كلمات کلیدی

توانمندی‌های سازمانی

عملکرد رقابتی

مدیریت دانش

مزیت رقابتی

\*نویسنده مسئول:

ایمیل: [h\\_arazmjoo@yahoo.com](mailto:h_arazmjoo@yahoo.com)

DOI: [10.22056/ijir.2014.03.06](https://doi.org/10.22056/ijir.2014.03.06)

سازمان‌های پیشرو بر این باورند که دانش سرمایه‌های انسانی از مهم‌ترین قابلیت‌های سازمانی و پایه تمام مزیت‌های رقابتی است (Hitt and Ireland, 2005). دانش از منابع مهم سازمان‌ها برای رسیدن به مزیت رقابتی بوده و به دلیل پویایی ذاتی آن نیازمند مدیریت دقیق است (Massa and Testa, 2009). سازمان‌ها به کمک این منبع استراتژیک می‌توانند مزیت رقابتی مناسب را کسب و حفظ کنند. با خلق و انتشار دانش در سازمان، توان پاسخ‌گویی به شرایط متغیر دنیای کنونی افزایش می‌یابد (Choi et al., 2008).

در شرایط و فضای رقابتی کنونی سازمان‌ها بیش از پیش پیچیده و متغیر شده‌اند. تغییرات مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی برای سازمان‌ها به وجود آورده است. مدیریت دانش از یک طرف با جذب دانش‌های جدید به درون سیستم و از طرف دیگر با اداره مؤثر آن دانش‌ها می‌تواند مهم‌ترین عامل تغییر یک سازمان باشد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵). مدیریت دانش به عنوان یک توانمندساز مهم برای موفقیت و کسب مزیت رقابتی، اهمیت ویژه‌ای در چند سال اخیر پیدا کرده است (Metzler and Croft, 2005). در شرایط ناپایدار امروزی، تنها منبع قابل انتکاء برای کسب مزیت رقابتی پایدار دانش است (Nonaka, 1991) و تعامل توانمندی‌های پویا و مدیریت دانش به واسطه نقش یادگیری منجر به بهینه‌سازی عملکرد سازمان می‌گردد (Easterby-Smith and Prieto, 2008).

پیاده‌سازی و استقرار موفقیت‌آمیز نظام مدیریت دانش به درک دقیق و شفاف عواملی نیاز دارد که بر فرایند مدیریت دانش اثرگذارند. این عوامل در ادبیات مدیریت دانش به «توانمندسازها» معروف‌اند. بنابراین کلید درک موفقیت و شکست مدیریت دانش در سازمان، شناخت و ایجاد شرایط و بستر مناسب برای اجرای مؤثر فرایندهای مدیریت دانش است (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱). سازمان‌هایی که سطح بالای از مدیریت دانش را داشته باشند شاهد اثر یادگیرنده‌ای در سازمان خواهند بود که منجر به توانمندی سازمان در کاهش افزونگی اطلاعات زائد، پاسخ‌گویی به تغییر و توسعه ایده‌ها و تفکر خلاق می‌شود (Scarborough, 2003). بنابراین نیاز است علاوه بر شناسایی توانمندسازهای نظام مدیریت دانش، میزان اثرگذاری هریک نیز شناسایی شده و با توجه به میزان اثر آنها بر موفقیت نظام مدیریت دانش در سازمان تمهدیاتی برای آنها در نظر گرفته شود.

این تحقیق، بر نقش حیاتی و تعیین‌کننده توانمندی‌های تکنولوژیک، ساختاری و فرهنگی در ارتقای اثربخشی اقدامات مدیریت دانش و تأثیرشان بر عملکرد رقابتی سازمان تأکید دارد و تلاش می‌کند نقش و تأثیرات حیاتی این عوامل را در قالب مدلی جامع تشریح کند. لذا نقش توانمندی‌های سازمانی بر ارتقای عملکرد رقابتی یک شرکت بیمه خصوصی با درنظر گرفتن نقش میانجی مدیریت دانش در این سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد و در نهایت بعد از تحلیل یافته‌های تحقیق پیشنهادهای کاربردی جهت بهبود رقابت‌پذیری سازمان ارائه خواهد شد.

## مبانی نظری پژوهش

بیمه از ارکان فعالیت‌های اقتصادی است که تضمین‌کننده بقای حرکت‌های اقتصادی محسوب می‌شود. بنابراین عملکرد نامناسب آن، ساختار درونی خود را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

برنامه‌های کلان توسعه کشور مانند چشم‌انداز ۱۴۰۴، برنامه توسعه اقتصادی، قانون اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی، تأثیر برنامه‌های اقتصادی بر تحول صنعت بیمه، واگذاری صنایع بزرگ دولتی به بخش غیردولتی و افزایش شدت رقابت بین شرکت‌های بیمه، سبب لزوم توسعه این صنعت شده است.

در دهه اخیر ظهر شرکت‌های بیمه خصوصی، عرصه رقابت را تنگ‌تر کرده است. بسیاری از شرکت‌های پیشین در جذب و حفظ مشتریان دچار مشکل شده‌اند و جذابیت خدمات آنها، برای کسب سهم بازار کاهش یافته است. شرکت بیمه مورد بررسی در این تحقیق به عنوان یکی از سازمان‌های فعال و رقابتی در حوزه بیمه اقدام به پیاده‌سازی و بهره‌گیری از مدیریت دانش کرده است تا این طریق بتواند توان رقابتی خود را در مقابل سایر رقبا بهبود بخشد.

اگر دانش همان مزیت رقابتی است که می‌تواند در شرایط فعلی منجر به بهبود رقابت‌پذیری سازمان شود، مسلم است که استفاده از چنین دارایی ارزشمندی منوط به برخورداری از توانمندی و هوشمندی خاصی است. در اینجا این سؤال مطرح می‌شود که سازمان به چه طریق و با فراهم آوردن چه زیرساخت‌هایی می‌تواند از دانش موجود در سازمان بیشترین استفاده را ببرد. بنابراین این تحقیق به دنبال پاسخ به سوالات زیر است:

- آیا توانمندی‌های سازمانی تأثیری مستقیم، مثبت و معناداری بر عملکرد رقابتی دارند؟
- آیا توانمندی‌های سازمانی می‌توانند از طریق استقرار مؤثر نظام مدیریت دانش بر عملکرد رقابتی سازمان اثرگذار باشند؟

- آیا توانمندی‌های سازمانی تأثیری مستقیم، مثبت و معناداری بر مدیریت دانش دارد؟
- آیا مدیریت دانش تأثیری مستقیم، مثبت و معناداری بر عملکرد رقابتی سازمان دارد؟

## مروری بر پیشینه پژوهش

### عملکرد رقابتی

عملکرد رقابتی بیانگر مجموعه‌ای از معیارهای مطلوب عملکرد نوآورانه، عملکرد محصول و بازاریابی فروش است (Shan and Jolly, 2012). امروزه سازمان‌ها با توجه به محیط چالشی و رقابت فرآینده، بهبود عملکرد رقابتی را به عنوان یک اصل و هدف تلقی کرده و در تلاش‌اند تا با اجرای روش‌های سیستماتیک و جستجوی بهترین روش‌ها، در دستیابی به مزیت رقابتی و پیشرفت در درازمدت موفق ظاهر شوند. عملکرد رقابتی گام اساسی در توسعه اقتصادی سازمان‌هاست (Horta and Camanho, 2014). عملکرد رقابتی خروجی مزیت رقابتی را درنظرمی‌گیرد یعنی حدی که سازمان قادر به توسعه خود بیشتر از رقبا باشد (McGinnis and Vallopra, 1999). مزیت رقابتی، توانمندی تولیدکننده را در تأمین سطح بالایی از خدمات برای مشتری ارتقاء می‌دهد که منجر به عملکرد رقابتی می‌گردد (Shepherd and Günter, 2006). براساس نظر پورتر<sup>۱</sup>، دو بعد استراتژیک «شیوه و حوزه رقابت» جهت دستیابی به عملکرد رقابتی سازمان‌ها حیاتی است. کاپلان و نورتن<sup>۲</sup>، در ارزیابی‌های عملکرد سازمان، روش کارت امتیازی متوازن را توسعه دادند که معیارهای عملکرد رقابتی در این روش بر مبنای رضایت مشتری، فرایندهای کسب‌وکار داخلی، نوآوری و یادگیری بنا نهاده شده است (Horta and Camanho, 2014).

حقوقانی دیگر عملکرد رقابتی سازمان را مزیت رقابتی با دورنمای ارزش و کیفیت مطرح کرده و عناصر اصلی آن را هزینه محوری، محصول محوری و خدمات محوری می‌دانند. مزیت رقابتی مبتنی بر هزینه، به معنای هزینه تولید پایین‌تر، قیمت تمام‌شده پایین‌تر و همچنین عرضه محصولات با قیمت پایین‌تر نسبت به رقباست. مزیت رقابتی مبتنی بر محصول، به معنای کیفیت، طراحی و سبک بهتر است. نهایتاً مزیت رقابتی مبتنی بر خدمات، انعطاف‌پذیری بالاتر محصول، قابلیت دسترسی و سرعت ارائه بالاتر محصول، قابلیت اطمینان و پشتیبانی تخصصی را درنظرمی‌گیرد (Ismail et al., 2012; Gimenez and Ventura, 2002; Morgan et al., 2004).

### استقرار سیستم مدیریت دانش

استقرار نظام مدیریت دانش در جریان کار سازمانی قرار دارد که برنامه‌های آن شامل توسعه دانش نوآورانه، توزیع دانش مورد نیاز، ذخیره دانش برای آینده و ایجاد زمینه کاربرد و یکپارچگی دانش در کل سازمان است (Van der Spek and Spijkervet, 1997). کیفیت استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان را سه عامل مهم سرعت، دقت و اعتبار دانش تبادل شده در سازمان می‌تواند تعیین کند.

سیستم مدیریت دانش در صورتی ارزشمند است که دانش تولیدشده به سرعت به بخش‌هایی از سازمان که می‌توانند بیشترین استفاده را از آن ببرند، منتقل شود تا منجر به مزیت رقابتی در سازمان شود و افراد، اطلاعات موردنیاز را سریع‌تر کسب کرده و تصمیمات بهتری اتخاذ کنند (Syed- Ikhwan and Rowland, 2004). دانش باید در زمان مناسب به فرد مناسب منتقل شود و از دقت بالایی برخوردار باشد (Alavi, 2001) and Leidner, 2001). سومین بعد که باید در انتقال دانش مدنظر قرار داد، اعتبار دانش در سازمان است. داده‌ها، اطلاعات و دانش غلط، منجر به ایجاد مشکلاتی برای سازمان می‌شود و باید تلاش کرد تا میزان اشتباہات به حداقل برسد (Syed- Ikhwan and Rowland, 2004). در جدول ۱، به طور خلاصه شاخص‌ها و موارد ضروری در استقرار مؤثر نظام مدیریت دانش از دیدگاه صاحب‌نظران این حوزه گردآوری شده است.

<sup>1</sup>. Porter

<sup>2</sup>. Kaplan and Norton

اثر توانمندی‌های سازمانی بر عملکرد رقابتی با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش

جدول ۱: شاخص‌های ضروری در پیاده‌سازی مؤثر سیستم مدیریت دانش

ردیف	محققان	شاخص‌های پیاده‌سازی مؤثر سیستم مدیریت دانش
۱	(Syed – Ikhsan and Rowland, 2004; Riege, 2005)	سرعت انتقال دانش، سهولت دسترسی به دانش سازمان، دقیق بودن و قابل اطمینان بودن دانش سازمان، اعتبار دانش در سازمان
۲	(Alavi and Leidner, 2001)	سرعت انتقال دانش، انتقال دانش در زمان مناسب به فرد مناسب، متناسب بودن دانش با اهداف سازمان
۳	(Davenport and Prusak, 1998; Nonaka and Takeuchi, 1997) آرزمجو و خوانساری، ۱۳۸۸:	سرعت و سهولت دسترسی به دانش سازمان، اعتبار دانش، تناسب دانش با اهداف سازمان
۴	(Gold et al., 2001; Hoegl and Schulze, 2005)	سرعت انتقال دانش و اطلاعات بازار به داخل سازمان، دقت ذخیره دانش سازمانی، همسویی مدیریت دانش با اهداف سازمان، پاسخ‌گو بودن دانش و تکنولوژی سازمانی در قبال مشتریان و رقبا

با توجه به جدول ۱ می‌توان عواملی مانند سرعت انتقال دانش، سهولت دسترسی به دانش، قابلیت اطمینان، دقت، همسویی سیستم مدیریت دانش با اهداف سازمان را به عنوان شاخص‌های مؤثر در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش قلمداد کرد.

#### توانمندی‌های سازمانی و عملکرد رقابتی

توانمندی سازمانی یا دیدگاه مبتنی بر منابع به عنوان یک اولویت رقابتی در اکثر فعالیت‌های سازمان‌ها لحاظ می‌گردد (Chuang, 2004). دیدگاه مبتنی بر منابع، اهمیت منابع و توانمندی سازمانی را در رسیدن به مزیت رقابتی (به عنوان نقطه پایانی در عملکرد مطلوب) برجسته می‌سازد (Petraf, 1997). ایسنهراردت و مارتین<sup>۱</sup> و تیس و همکارانش<sup>۲</sup> بیان کرده‌اند که توانمندی‌های پویای سازمانی منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار یا عملکرد بهتر سازمان می‌گردد. توانمندی سازمانی به عنوان ظرفیت سازمان در توسعه و گسترش منابع سازمانی و متعاقباً بهبود بهره‌وری، دستیابی به اهداف استراتژیک و مزیت رقابتی نقش ویژه‌ای دارد. سازمان‌هایی که قادر به توسعه و گسترش توانمندی‌های خود در مقیاس وسیع، به صورت متمایز و تقلیدناپذیر باشند، به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد رقابتی دست خواهند یافت (Ouakouak et al., 2013). توانمندی‌های سازمانی از طریق دو دسته منابع ملموس و غیرملموس موجب تقویت عملکرد رقابتی سازمان می‌شوند (Chuang, 2004; Ismail et al., 2012). این محققین منابع ملموس را منابع فیزیکی، انسانی، مالی و تکنولوژیک و منابع غیرملموس را منابع اجتماعی، ساختار وظیفه‌ای و فرهنگی عنوان می‌کنند. در این بین آنچه اکثر صاحب‌نظران بر آن اتفاق نظر دارند، توانمندی‌های تکنولوژیک، ساختاری و فرهنگی است (Bhatt, 2002; Holsapple and Joshi, 2009). در جدول ۲ به طور خلاصه شاخص‌ها و عوامل تأثیرگذار بر تقویت توانمندی‌های فرهنگی، تکنولوژیک و ساختاری سازمان از دید صاحب‌نظران این حوزه جمع‌آوری گردیده است. با توجه به تحقیقات انجام شده می‌توان فرضیات زیر را بیان کرد:

- فرضیه ۱: توانمندی تکنولوژیک اثر مثبتی بر عملکرد رقابتی دارد.
- فرضیه ۲: توانمندی ساختاری اثر مثبتی بر عملکرد رقابتی دارد.
- فرضیه ۳: توانمندی فرهنگی اثر مثبتی بر عملکرد رقابتی دارد.

<sup>1</sup>. Eisenhardt and Martin, 2000

<sup>2</sup>. Teece et al., 1997

جدول ۲: شاخص‌های مؤثر بر تقویت توانمندی‌های تکنولوژیک، ساختاری و فرهنگی سازمان

ردیف	نوع توانمندی سازمانی	محققان	شاخص‌ها
۱	توانمندی فرهنگی	(Chang and Chuang, 2011; Alavi and Leidner, 2001; Bhatt, 2002; Holsapple and Joshi, 2001; Davenport, 1998; Riege, 2005; Barachini, 2009)	وجود محیط حمایتی در سازمان، درک اهمیت داشت از دید کارکنان، ارزش‌گذاری کارکنان بر اساس تخصص شخصی و تسهیم آن با سایر کارکنان، تشویق افراد سازمان به کار تیمی، تشویق کارکنان سازمان به کسب تجربه و دانش جدید
۲	توانمندی تکنولوژیک	(Chang and Chuang, 2011; Alavi and Leidner, 2001; Sher and Lee, 2004; Gold et al., 2001; Davenport, 1998; Davenport and Prusak, 1998; Riege, 2005)	وجود زیرساختی مناسب و آمن، ارتباط کارکنان با یکدیگر از طریق تکنولوژی فناوری اطلاعات و ارتباطات <sup>۱</sup> جهت جستجوی اطلاعات و دانش جدید، وجود سیستم‌های مدیریت اسناد و مدارک جهت ذخیره و طبقبندی اطلاعات و دانش ثبت شده، اکتساب دانش داخلی، شناسایی و کسب دانش بازار و رقبا
۳	توانمندی ساختاری	(Chang and Chuang, 2011; Gold et al., 2001; Okunoye and Karsten, 2002; Easterby – Smith and Prieto, 2008; Nonaka and Takeuchi, 1997; Davenport, 1998; Syed-Ikhsan and Rowland, 2004; Riege, 2005)	وجود سازوکارهایی مانند گردش شغلی یا غنی‌سازی شغلی جهت اکتشاف دانش جدید، وجود ساختاری برای حفظ حقوق مالکیت معنوی کارکنان، وجود سیستم پرداخت پاداش جهت اشتراک دانش با افراد سازمان، شناسایی و استخراج فرایندهای تخصصی و کلیدی سازمان

## توانمندی‌های سازمانی و سیستم مدیریت دانش

توانمندی‌های سازمانی اساس تجربه‌های شخصی و اشکال ضمنی دانش (به شکل آداب و رسوم سازمانی، فرایندهای مدیریتی و اشکال ارتباطات و فرهنگ) محسوب می‌شوند (Ortega, 2010). دامغانیان و همکاران (۱۳۹۲)، در تحقیقات خود تأثیر تکنولوژی اطلاعات بر اجرای مدیریت دانش را نشان داده‌اند. منوریان و همکاران (۱۳۹۱)، سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه فرهنگی را در ارتقای اثربخشی اقدامات مدیریت دانش مفید و مؤثر دانسته‌اند. همچنین الانی و همکاران (۱۳۸۶)، نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی را مهم و ضروری دانسته‌اند. این موارد، منباع ضروری در بهبود مدیریت دانش و ارتقای عملکرد رقابتی سازمان هستند. توانمندی تکنولوژیک در اثربخشی سیستم مدیریت دانش تأثیر بسیاری دارد (Sher and Lee, 2004). برای مثال، فناوری‌های هوشمند با تمرکز بر فضای رقابتی و محیط اقتصادی بزرگ‌تر، منجر به تولید دانش مؤثر در سازمان می‌شوند. فناوری‌های کاربرد دانش، سازمان را در کاربرد مؤثر دانش موجود توانا می‌سازد (Chang and Chuang, 2011). ساختار سازمانی ممکن است در خلق، اشتراک و کاربرد دانش مشوق بوده یا حالت بازدارندگی داشته باشد (Nonaka and Takeuchi, 1997; Yang and Yen, 2007). سازگاری و تناسب بین ساختار سازمانی و فرهنگ سازمان جهت فعال‌سازی یک فرهنگ دانش‌محور و مدیریت دانش ضروری است (Sabri, 2005). از نظر وانگ و احمد<sup>۲</sup> ساختار غیررسمی، فعالیت‌های سازمانی واقعی را بهتر به تصویر می‌کشد و تعامل پویایی را ایجاد می‌کند که گام اساسی در خلق دانش سازمانی است.

در سازمان‌های پیشرفته، توانمندی فرهنگی مهم‌ترین شاخص جهت مدیریت دانش موفق است. برای مثال گفتگو میان افراد یا گروه‌ها اغلب مبنایی برای خلق ایده‌های جدید و متعاقباً پتانسیلی برای ایجاد دانش است (Chang and Chuang, 2011). اگر در سازمان، فرهنگی مناسب وجود داشته باشد، افراد به طور طبیعی و داوطلبانه ایده‌ها و نظرات خود را در اختیار دیگران می‌گذارند، بدون اینکه آنها را مجبور به این کار کرده باشند و دانش در سازمان به جریان می‌افتد (McDermott and O'Dell, 2001). از الزامات مدیریت دانش، ایجاد و گسترش فرهنگ و جوی در سازمان است که بتواند ارتباطات و تعاملات را جهت مبادله اطلاعات تغییب کند (Bhatt, 2002). از سوی دیگر تکنولوژی اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی موجب شده است انتقال پیام، سریع‌تر از شیوه‌های سنتی ارتباط سازمانی صورت پذیرد، امکان ارتباط بین افرادی که از نظر جغرافیایی پراکنده هستند فراهم شود و امکان ارتباط غیر همزمان افراد را نیز فراهم می‌کند. همچنین فناوری ارتباطات می‌تواند در جمع‌آوری اطلاعات صحیح، دقیق و به

<sup>1</sup>. Information and Communication Technology (ICT)

<sup>2</sup>. Wang and Ahmed, 2003

موقع به سازمان یاری رساند و باعث سرعت تصمیم‌گیری‌ها و افزایش انعطاف‌پذیری شود (فرهنگی، ۱۳۸۳). بنابراین به نظر می‌رسد توانمندی تکنولوژیک، ساختاری و فرهنگی به عنوان توانمندسازهای مهم استقرار نظام مدیریت دانش مطرح باشند.

- فرضیه ۴: توانمندی تکنولوژیک تأثیر مثبتی بر استقرار سیستم مدیریت دانش دارد.

- فرضیه ۵: توانمندی ساختاری تأثیر مثبتی بر استقرار سیستم مدیریت دانش دارد.

- فرضیه ۶: توانمندی فرهنگی تأثیر مثبتی بر استقرار سیستم مدیریت دانش دارد.

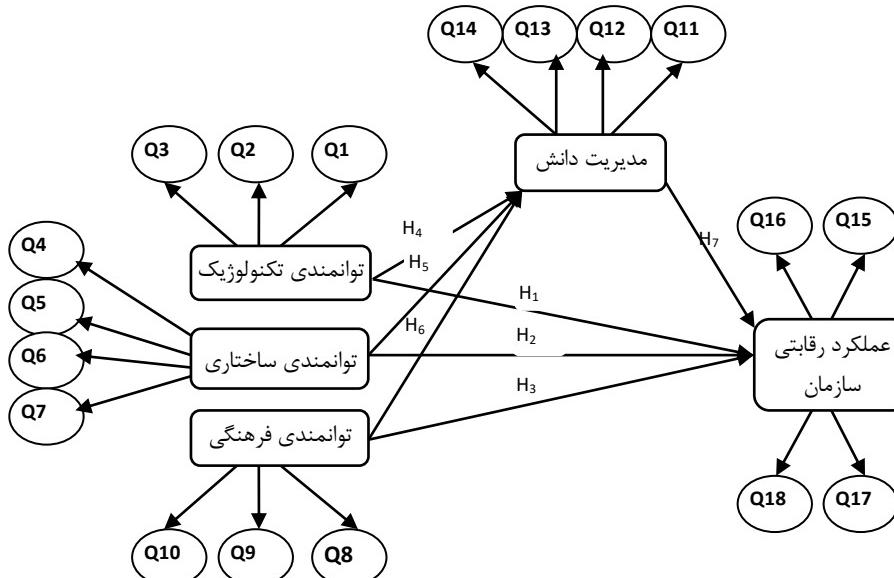
#### مدیریت دانش و عملکرد رقابتی

استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان و مزیت‌های ناشی از اشتراک و خلق دانش، منجر به رقابت‌پذیری سازمان می‌شود (Liu et al., 2004; Joshi et al., 2010). جهت تأثیرگذاری استراتژی‌های مدیریت دانش بر عملکرد رقابتی سازمان باید سه معیار عملکرد مالی، عملکرد فرایندی و عملکرد داخلی در ارزش‌گذاری مدیریت دانش در نظر گرفته شود (Lopez-Nicolas and Merono-Cerdan, 2011). عملکرد فرایندی و عملکرد داخلی در ارزش‌گذاری مدیریت دانش در نظر گرفته شود (Zack et al., 2009). در تحقیقی دیگر از سه معیار مالی، بازاریابی و عمومی در پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش و رسیدن به عملکرد رقابتی استفاده شده است (Alavi and Leidner, 2001).

- فرضیه ۷: استقرار مؤثر نظام مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر عملکرد رقابتی دارد.

همان‌طور که ذکر شد، هدف از انجام این تحقیق بررسی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم توانمندی‌های سازمانی بر عملکرد رقابتی با میانجی‌گری مدیریت دانش، بررسی تأثیر مستقیم توانمندی‌های سازمانی بر مدیریت دانش و بررسی رابطه مستقیم مدیریت دانش و عملکرد رقابتی سازمان است.

شکل ۱، مدل مفهومی تحقیق بر مبنای ادبیات موضوع را نشان می‌دهد. جزئیات مربوط به شاخص‌های مدل در جدول ۳ آمده است:



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

جدول ۳: عنوان شاخص‌های بررسی شده در مدل تحقیق

عنوان شاخص	شماره	عنوان شاخص	شماره	عنوان شاخص	شماره
دقت دانش موجود در سازمان	Q13	نظام جبران خدمات انگیزاننده	Q7	زیرساخت مناسب و امن فناوری اطلاعات	Q1
همرواستای دانش با اهداف کلان سازمان	Q14	جو و فرهنگ حمایتی و پویای سازمان	Q8	استفاده از فناوری‌های در دسترس توسط کارکنان	Q2
قابلیت اطمینان و کیفیت در تحویل کالا و خدمات	Q15	نهاده‌نگ فرهنگ کار تیمی	Q9	برخورداری از فناوری مناسب مدیریت دانش	Q3
سهم فروش و بازگشت مالی سرمایه بازاریابی محصولات جدید با هزینه‌های پایین‌تر از رقبا	Q16	شاپیسته‌سالاری	Q10	غنى‌سازی شغلی	Q4
اتصال پایدار و قوی با مشتریان	Q17	سرعت و سهولت دسترسی به دانش	Q11	طراحی نظامی مشخص جهت استخراج دانش کلیدی سازمان	Q5
قابل اطمینان بودن دانش موجود	Q18	قابل اطمینان بودن دانش	Q12	سازوکار مناسب حفظ حقوق مالکیت معنوی	Q6

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. همچنین از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است. در این تحقیق از روش مدل‌سازی معادلات مسیری- ساختاری<sup>۱</sup> با رویکرد حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> برای آزمون فرضیات و برآش مدل استفاده شده است. مدل‌سازی معادلات ساختاری یکی از انواع روش‌های آماری جهت بررسی ارتباطات میان چندین متغیر در یک مدل می‌باشد. همچنین از مزیت‌های رویکرد PLS عدم نیاز به حجم بالای نمونه در پژوهش‌هاست. در حالی که روش‌های پیشین (نسل اول) به خاطر دو مشکل عدم همگرایی و ارائه راه حل‌های نامناسب، احتیاج به تعداد نمونه بالا برای اجرای صحیح مدل‌های معادلات ساختاری داشتند، عدم حساسیت PLS به حجم نمونه تا آنجاست که حتی تعداد نمونه می‌تواند کمتر از تعداد کل متغیرهای پژوهش باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). بدین ترتیب، به منظور آزمون فرضیات و تخمین مدل از نرم‌افزارهای Smart PLS و SPSS استفاده می‌شود.

جامعه آماری تحقیق شامل مدیران و کارشناسان ستادی یکی از شرکت‌های بیمه خصوصی به حجم ۲۰۰ نفر است. به علت محدود بودن جامعه آماری، برای مطالعه جامعه از روش سرشماری استفاده گردید. پرسشنامه‌ها به این تعداد بین افراد انتخاب شده توزیع و از این تعداد پرسشنامه برگشت داده شد (نرخ بازگشت ۸۲٪ درصد).

در تحقیق حاضر از روش پیمایش<sup>۳</sup> برای گردآوری داده‌های زمینه‌ای استفاده شده است. به دلیل نبود پرسشنامه استاندارد در مورد موضوع مورد بحث، با توجه به تحقیقات انجام گرفته، پرسشنامه‌ای شامل سؤالاتی با طیف لیکرت ۵ امتیازی (از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) که به طور مستقیم و غیرمستقیم با فرضیه‌ها و اهداف تحقیق مرتبط هستند، طراحی و توزیع شد. به منظور بررسی پایایی درونی (قابلیت اعتماد)<sup>۴</sup> پرسشنامه آلفای کرونباخ<sup>۵</sup> و پایایی مرکب<sup>۶</sup> استفاده شد. پایداری درونی نشانگر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است. مزیت پایایی مرکب نسبت به آلفای کرونباخ در تعیین پایایی درونی آن است که در پایایی مرکب، شاخص‌های با یار عاملی بیشتر اهمیت زیادتری دارند. همین موضوع باعث می‌شود که مقادیر پایایی مرکب معیار دقیق تر و مطلوب‌تری باشند. برای تعیین روایی همگرا در مدل اندازه‌گیری از واریانس متوسط استخراج شده<sup>۷</sup> استفاده شده است. واریانس متوسط استخراج شده، میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). همچنین برای تعیین روایی<sup>۸</sup> پرسشنامه، محتوای تهیه شده ابتدا به تأیید اساتید خبره در موضوع تحقیق رسیده و سپس از طریق کسب نظرات مدیران ارشد اجرایی، مورد تأیید قرار گرفته است. جدول ۴ تعداد گویه‌های هر سازه و نتایج تحلیل

<sup>1</sup>. Path Structural Modeling

<sup>2</sup>. Partial Least Squares (PLS)

<sup>3</sup>. Survey

<sup>4</sup>. Reliability

<sup>5</sup>. Cronbach Alpha

<sup>6</sup>. Composite Reliability

<sup>7</sup>. Average Variance Extracted (AVE)

<sup>8</sup>. Validity

اندازه‌گیری<sup>۱</sup> شامل مقدار آلفای کرونباخ، واریانس متوسط استخراج شده و پایایی مرکب را نشان می‌دهد. مقادیر پایایی مرکب برای هر پنج سازه بیشتر از ۰/۷ است و در سطح قابل قبولی قرار دارد. مقادیر واریانس متوسط استخراج شده نیز برای ۴ سازه بزرگ‌تر از ۰/۵ است که در سطح قابل قبولی قرار دارد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱).

جدول ۴: پایایی پرسشنامه تحقیق

سازه	تعداد گویه	پایایی مرکب	واریانس متوسط استخراج شده	آلفای کرونباخ	توانمندی تکنولوژیک	مدیریت دانش	توانمندی ساختاری	عملکرد رقابتی	آلفای کرونباخ
۳	۶	۰/۸۸	۰/۴۷	۰/۷۷	۰/۷۶	۰/۷۶	۰/۸۲	۰/۸۲	۰/۷۶
۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۴۷	۰/۷۷	۰/۷۶	۰/۷۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۰/۷۶
۰/۷۱	۰/۷۱	۰/۷۱	۰/۴۷	۰/۷۷	۰/۷۶	۰/۷۶	۰/۷۶	۰/۷۶	۰/۷۶
۰/۲۰۵۶	-۰/۲۶۹۰	-۰/۰۴۷۴	۰/۰۴۷۴	۰/۰۴۷۴	۰/۰۴۷۴	۰/۰۴۷۴	۰/۰۴۷۴	۰/۰۴۷۴	۰/۰۴۷۴

یافته‌های تحقیق

#### آزمون فرضیه‌ها

در این قسمت فرضیه‌های تحقیق با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۲</sup> و بر اساس رویکرد مبتنی بر واریانس مورد آزمون قرار می‌گیرد. در روش‌های نسل اول (کواریانس محور) رویکرد محاسبه ضرایب، رویکرد تخمین حداکثر احتمال است و متغیرهای مشاهده شده باید از توزیع نرمال پیروی کنند. لذا برای تأیید مدل نیاز به حجم بالای نمونه است. اما در روش حداقل مربعات جزئی که مبتنی بر واریانس است و از دو مرحله اصلی بررسی برازش‌های مدل و آزمودن روابط میان سازه‌ها استفاده می‌کند؛ می‌توان از نمونه‌های کوچک و داده‌های غیر نرمال استفاده کرد. جدول ۵ تأثیر کلی<sup>۳</sup> متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته را نشان می‌دهد. تأثیر کل شامل تأثیر مستقیم (بدون درنظرگرفتن نقش میانجی مدیریت دانش) و تأثیر غیر مستقیم (با درنظرگرفتن نقش میانجی مدیریت دانش) است.

جدول ۵: آزمون فرضیه‌ها (اثرات کل)

رابطه (فرضیه)	نمونه اصلی	میانگین نمونه	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	آماره-T	نتیجه آزمون
توانمندی تکنولوژیک- عملکرد رقابتی (H <sub>1</sub> )	-۰/۲۰۵۶	-۰/۲۶۹۰	-۰/۰۴۷۴	۰/۰۴۷۴	۰/۰۴۷۴	رد
توانمندی ساختاری- عملکرد رقابتی (H <sub>2</sub> )	-۰/۰۵۶۸۵	-۰/۰۵۲۱	-۰/۰۳۳۷	۰/۰۳۳۷	۰/۰۳۳۷	رد
توانمندی فرهنگی- عملکرد رقابتی (H <sub>3</sub> )	۰/۰۵۳۳۵	۰/۰۵۱۹۵	۰/۰۴۹۵	۰/۰۴۹۵	۰/۰۴۹۵	تأیید
توانمندی تکنولوژیک - مدیریت دانش (H <sub>4</sub> )	۰/۰۴۱۹۲	۰/۰۴۵۹۳	۰/۰۸۷۲	۰/۰۸۷۲	۰/۰۸۷۲	تأیید
توانمندی ساختاری- مدیریت دانش (H <sub>5</sub> )	۰/۰۱۴۳۳	۰/۰۱۳۳۹	۰/۰۴۶۳	۰/۰۴۶۳	۰/۰۴۶۳	رد
توانمندی فرهنگی- مدیریت دانش (H <sub>6</sub> )	۰/۰۶۹۱۱	۰/۰۶۷۸۲	۰/۰۱۸۱	۰/۰۱۸۱	۰/۰۱۸۱	تأیید
مدیریت دانش - عملکرد رقابتی (H <sub>7</sub> )	۰/۰۳۶۵۳	۰/۰۳۵۶۴	۰/۰۱۰۸۱	۰/۰۱۰۸۱	۰/۰۱۰۸۱	تأیید

همان‌طور که نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد، ضریب رابطه بین توانمندی تکنولوژیک و عملکرد رقابتی برابر -۰/۰۲۰۵۶ و در سطح خطای ۱٪ معنی‌دار است<sup>۴</sup> و به معنای وجود ارتباط معکوس بین این دو متغیر است. بنابراین فرضیه اول به معنای وجود ارتباط مثبت و مستقیم بین این دو متغیر تحقیق رد می‌شود. بین توانمندی ساختاری و عملکرد رقابتی رابطه‌ای به میزان ۰/۰۵۶۸۵ وجود دارد که در سطح خطای ۱٪ معنی‌دار است، بنابراین فرضیه دوم تحقیق رد می‌شود. ضریب بتای بین توانمندی فرهنگی و عملکرد رقابتی برابر با ۰/۰۵۳۳۵ بوده و در سطح خطای ۱٪ معنی‌دار است، بنابراین فرضیه سوم تحقیق تأیید می‌شود. رابطه بین توانمندی تکنولوژیک و مدیریت دانش برابر با ۰/۰۴۱۹۲ بوده و

<sup>1</sup>. Measurement Analyze Results

<sup>2</sup>. Structural Equation Modeling (SEM)

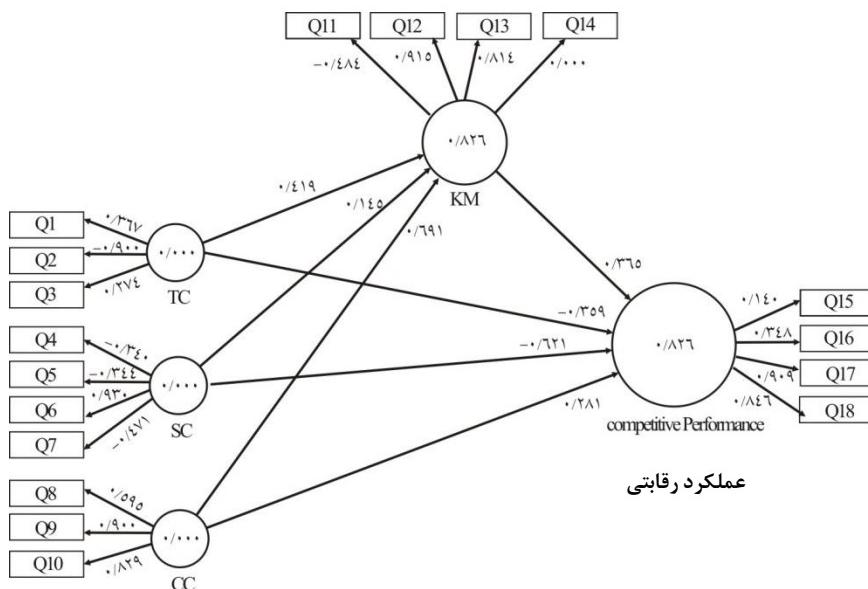
<sup>3</sup>. Total Effect

<sup>4</sup>. برای تأیید یک فرضیه در سطح ۹۵٪ و ۹۹٪ بهترتیب حداقل t آماری معادل ۱/۹۶ و ۲/۵۲ لازم است.

در سطح خطای ۱٪ معنی دار است. لذا فرضیه چهارم تحقیق تأیید می شود. بین توانمندی ساختاری و مدیریت دانش رابطه ای برابر با ۰/۱۴۳۳ وجود دارد و در سطح خطای ۱٪ معنی دار نیست. ضریب رابطه بین توانمندی فرهنگی و مدیریت دانش برابر ۰/۶۹۱۱ و در سطح خطای ۱٪ معنی دار است و فرضیه ششم تحقیق تأیید می شود. نهایتاً بین مدیریت دانش و عملکرد رقابتی رابطه ای برابر با ۰/۳۶۵۳ وجود دارد و در سطح خطای ۱٪ معنی دار است و فرضیه هفتم تحقیق تأیید می شود.

#### برازش مدل

شکل ۲، مدل برآورده تحقیق را با استفاده از نرم افزار Smart PLS نشان می دهد. اعدادی که روی مسیر بین سازه ها با یکدیگر نمایش داده می شوند، ضریب مسیر نامیده می شوند. این اعداد بیانگر بتای استاندارد شده در رگرسیون یا ضریب همبستگی دو سازه است. اعدادی که روی مسیر بین سازه ها و معرف ها نمایش داده می شوند بیانگر بار عاملی معرف ها در تشکیل سازه است. اعداد داخل دایره نیز نشان دهنده ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) سازه اصلی است و مقدار آن همیشه بین صفر و یک است. هر چه ضریب تعیین بزرگتر باشد نشان می دهد که خط رگرسیون بهتر توانسته تغییرات متغیر وابسته را به متغیر مستقل نسبت دهد. این ضریب همچنین بیانگر توانایی مدل در توصیف یا تبیین سازه پژوهشی است. همان طور که شکل ۲ نشان می دهد ضریب مسیر بین توانمندی تکنولوژیک، توانمندی ساختاری و توانمندی فرهنگی با مدیریت دانش به ترتیب برابر ۰/۴۱۹، ۰/۱۴۳ و ۰/۶۹۱ است. ضریب مسیر بین توانمندی ساختاری با مدیریت دانش بقیه ضرایب در سطح خطای ۱٪ معنی دارند. همچنین یافته ها بیانگر این مطلب است که مدل برآورده ۸۳٪ تغییرات مدیریت دانش و ۸۳٪ تغییرات متغیر عملکرد رقابتی را تبیین می کند. ضریب تعیین، معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درونزا است. با توجه به مقادیر ضرایب تعیین، متغیرهای مدیریت دانش و عملکرد رقابتی، مقدار این ضرایب در سطح قابل قبول قرار دارد.



شکل ۲: مدل برآورده تحقیق

جدول ۶، مقدار تأثیر مستقیم، غیرمستقیم و تأثیر کل متغیرهای مستقل و وابسته را نشان می دهد. میزان تأثیر غیرمستقیم بین توانمندی تکنولوژیک، توانمندی ساختاری و توانمندی فرهنگی بر عملکرد رقابتی به ترتیب برابر ۰/۱۵۳، ۰/۰۵۲ و ۰/۲۵۳ است. این نتایج نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه بین متغیرهای توانمندی فرهنگی، تکنولوژیک و ساختاری با عملکرد رقابتی را تأیید می کند. نکته قابل توجه تأثیر

مثبت غیرمستقیم توانمندی فرهنگی بر عملکرد رقابتی است. این یافته نشان می‌دهد توانمندی فرهنگی به عنوان هسته اصلی توانمندی‌های سازمانی در کنار مدیریت دانش، تأثیر مثبتی بر عملکرد رقابتی سازمان می‌گذارد.

جدول ۶: تأثیر مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای مستقل بر واپسنه

تأثیر کل	تأثیر مستقیم	تأثیر غیر مستقیم (میانجی)	
-۰/۲۰۶	۰/۱۵۳	-۰/۳۵۹	توانمندی تکنولوژیک- عملکرد رقابتی سازمان
-۰/۵۶۹	۰/۰۵۲	-۰/۰۶۲۱	توانمندی ساختاری- عملکرد رقابتی سازمان
۰/۵۳۴	۰/۲۵۳	۰/۲۸۱	توانمندی فرهنگی- عملکرد رقابتی سازمان
۰/۳۶۵	.	۰/۳۶۵	مدیریت دانش- عملکرد رقابتی سازمان

## نتایج و بحث

تحقیق حاضر به دنبال طراحی الگوی مفهومی جدیدی بود که با استفاده از داده‌ها و اطلاعات واقعی، مورد آزمون قرار گیرد و بر اساس آن به آزمون فرضیه‌ها پرداخته شود. هدف این تحقیق بررسی تأثیر مستقیم و غیر مستقیم توانمندی‌های سازمانی بر عملکرد رقابتی با میانجی گری مدیریت دانش، بررسی تأثیر مستقیم توانمندی‌های سازمانی بر مدیریت دانش و همچنین بررسی رابطه مستقیم مدیریت دانش و عملکرد رقابتی سازمان بود. بر مبنای ادبیات تحقیق هفت فرضیه تدوین گردید. با استفاده از داده‌های حاصل از نمونه آماری تحقیق و مدل‌سازی حداقل مربعات جزئی، فرضیات تحقیق مورد آزمون قرار گرفت. در ذیل نتیجه فرضیات به بحث گذاشته و پیشنهاداتی بر مبنای یافته‌های تحقیق ارائه شده است.

یافته‌های تحقیق در فرضیه اول، رابطه منفی و معنی‌داری بین دو متغیر توانمندی تکنولوژیک و عملکرد رقابتی نشان می‌دهد که یافته‌های محققانی چون جین و همکاران<sup>۱</sup>، پراجگو و الهاگر<sup>۲</sup>، گلد و همکاران<sup>۳</sup> و داونپورت و گست<sup>۴</sup> را به دلایل زیر تأیید نمی‌کند: استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات سبب کم شدن ارتباطات چهره به چهره در سازمان شده است و روابط میان افراد را تا حد زیادی کاهش داده است. این مسئله می‌تواند سطح خلاقیت و روحیه کارکنان را تا حد زیادی پایین آورد (Hanly, 2013). به ویژه زمانی که هماهنگی کافی میان فاکتوری و ساختار سازمان وجود نداشته باشد، این مسئله پررنگ‌تر شده و می‌تواند منجر به کاهش سطح عملکرد سازمان شود. ازسوی دیگر عدم آموزش کارکنان در مورد شیوه استفاده صحیح از فناوری و اجرای ایشان به استفاده از آن سبب موجی از استرس در سازمان شده و می‌تواند به کاهش چشمگیر عملکرد سازمان منجر شود (Purepecha, 2005). فناوری اطلاعات تا حد زیادی می‌تواند جایگزین شیوه‌های کنترل مستقیم کارکنان باشد و به دلیل آنکه با استفاده از این ابزارها سطح کنترل به میزان زیادی بالا می‌رود، سبب القاء این حس به کارکنان شده که مدیران سازمان به ایشان اعتماد کافی ندارند و همین امر منجر به کاهش سطح وجود و جدان کاری و اخلاقیات در سازمان شده و طبق نظر گولدنر کارکنان را در مقابل سازمان قرار می‌دهد تا در چرخه باطل شیوه‌های دور زدن این کنترل‌ها از سمت ایشان و به تبع آن سخت‌تر کردن شیوه کنترل از سمت مدیران منجر شود. چنین سیستمی از ثبات لازم برخوردار نیست و سبب تشدید اختلافات می‌شود (رحمان سرشت، ۱۳۷۷). بنابراین استفاده از فناوری اطلاعات در شرایطی که بستری مناسب برای آن فراهم نباشد و زمینه فرهنگی سازمان و بلوغ کارکنان پذیرای آن نباشد، نتیجه‌ای جز کاهش عملکرد نخواهد داشت.

یافته‌های تحقیق در فرضیه دوم، حاکی از رابطه منفی و معنی‌دار بین دو متغیر توانمندی ساختاری و عملکرد رقابتی است که این نتیجه، یافته‌های محققانی چون لی و چوی<sup>۵</sup>، گلد و همکاران<sup>۶</sup> و داونپورت و گست<sup>۷</sup> را رد می‌کند.

<sup>1</sup>. Jin et al., 2014

<sup>2</sup>. Prajogo and Olhager, 2012

<sup>3</sup>. Gold et al., 2001

<sup>4</sup>. Davenport and Guest, 2001

<sup>5</sup>. Lee and Choi, 2003

<sup>6</sup>. Gold et al., 2001

<sup>7</sup>. Davenport and Guest, 2001

عدم وجود این رابطه را می‌توان چنین توجیه کرد که غنی‌سازی شغلی مستلزم آن است که کارمندان به صورت شایسته آموزش ببینند تا بتوانند از عهده دامنه وسیع تری از وظایف خود برآیند و ممکن است کارکنان سازمان مورد بررسی از سطح بلوغ مناسب برای تفویض اختیارات برخوردار نبودند و مورد آموزش مناسب قرار نگرفته‌اند (افجهای، ۱۳۸۹). توانمندسازی هم پیامدهای مثبت و هم پیامدهای منفی برای کارکنان خواهد داشت. اگرچه افراد توانمند با وجود توانایی‌های خود اعتماد به نفس کسب می‌کنند اما آنها ناکامی فرایندهای را تجربه می‌کنند و دچار تعارض در نقش می‌شوند. به این دلیل که توانمندی باعث می‌شود کارکنان مسئولیت‌های اضافی به دوش بگیرند. اگر با دید سازمانی به موضوع نگاه کنیم، کارکنانی که توانمندتر شده‌اند و مهارت‌های آنان افزایش یافته، انتظار جبران خدمات بیشتری از سازمان دارند که این خود هزینه‌های سازمان را افزایش خواهد داد (Rafiq and Parvaiz, 1998).

از سوی دیگر استانداردسازی بیش از حد و برخورداری از چهارچوبی مشخص برای هر کار (از جمله ثبت دانش)، می‌تواند سرعت انجام کارها را به طور چشمگیر کاهش داده و انگیزه افراد در پیگیری امور داوطلبانه از قبیل تسهیم دانش را کاهش دهد. بنا بر یافته‌های تحقیق در شرایط فعلی سازمان، بهتر است قوانین دست‌وپاگیری در زمینه مدیریت دانش تدوین نشود تا افراد برای تسهیم دانش خود ترغیب شوند. یافته‌های تحقیق در فرضیه سوم، رابطه بین توانمندی فرهنگی و عملکرد رقابتی را تأیید کرد. این یافته‌ها در ارتباط با بعد توانمندی فرهنگی با نتایج تحقیقات پیشین<sup>۱</sup> مطابقت دارد.

با توجه به بررسی فرضیات ۱ تا ۳، تنها توانمندی فرهنگی تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر عملکرد رقابتی دارد. همچنین با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل جدول ۶ توانمندی‌های سازمانی تأثیر غیرمستقیم، مثبت و معناداری بر عملکرد رقابتی دارند و نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه بین متغیرهای توانمندی فرهنگی، تکنولوژیک و ساختاری با عملکرد رقابتی تأیید می‌شود. در فرضیه‌های ۴ تا ۶ یافته‌های تحقیق رابطه بین توانمندی تکنولوژیک و توانمندی فرهنگی با مدیریت دانش را تأیید کرد، اما رابطه بین توانمندی ساختاری و مدیریت دانش رد شد. یافته‌های تحقیق در ابعاد توانمندی تکنولوژیک و فرهنگی با نتایج تحقیقهای پیشین<sup>۲</sup> سازگار است.

در فرضیه ۷ اثر مستقیم مدیریت دانش بر عملکرد رقابتی مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد مدیریت دانش تأثیر قابل توجیه بر عملکرد رقابتی دارد. یافته‌های تحقیق با نتایج تحقیقات پیشین<sup>۳</sup> مطابقت دارد.

## جمع بندی و پیشنهادها

همان‌طور که نتایج تحقیق نشان می‌دهد توانمندی تکنولوژیک به تنها یک تأثیر چندانی بر عملکرد سازمان ندارد. بلکه این نوع توانمندی از طریق استقرار نظام مدیریت دانش موجب رقابت‌پذیری سازمان می‌گردد. توسعه زیرساخت و فناوری اطلاعات، سازمان را قادر می‌سازد تا دانش را با درنظر گرفتن فضای رقابتی و محیط اقتصادی بزرگ‌تر تولید نماید. لذا این شرکت باید یک نظام فناوری اطلاعات و زیرساخت امن و مناسب جهت تشویق افراد به تولید دانش ایجاد نماید. بنابراین وجود سیستم‌های مناسب مدیریت استناد و مدارک جهت ذخیره و طبقه‌بندی اطلاعات و دانش ثبت شده روی زیرساخت ارتباطی مناسب و امن، برقراری ارتباط میان کارکنان از طریق فناوری اطلاعات، استفاده از ابزارها و تجهیزات ICT جهت جستجوی اطلاعات و دانش جدید، استفاده از ابزارهای ICT برای اکتساب دانش داخلی، شناسایی و کسب دانش بازار و رقبا توصیه می‌گردد. سیستم‌های فرهنگی و گروه‌های کاری در تشویق افراد به ایجاد ایده‌ها و افکار بدیع و همچنین ایجاد و انتقال دانش تأثیر بسزایی دارند. همان‌طور که نتایج تحلیل در جدول ۶ نشان می‌دهد، توانمندی فرهنگی تأثیر مثبت غیرمستقیم زیادی بر عملکرد رقابتی دارد. این بدان معنی است که توانمندی فرهنگی به عنوان هسته اصلی توانمندی‌های سازمانی از طریق مدیریت دانش تأثیر مثبت شایانی بر عملکرد رقابتی این شرکت بیمه می‌گذارد. لذا پیشنهاد می‌گردد که این شرکت استراتژی‌هایی از جمله ایجاد محیط حمایتی در سازمان، ارزش‌گذاری کارکنان بر اساس تخصص شخصی و تسهیم آن با سایر کارکنان، تشویق افراد سازمان به کار تیمی و همچنین تشویق کارکنان سازمان به کسب تجربه و دانش جدید را الگو و محور فعالیت‌های خود قرار دهد. همچنین فرهنگ و جو کاری در سازمان طوری باشد که کارکنان به اهمیت دانش و لزوم کاربرد آن در سازمان پی ببرند تا زمینه و انگیزه تولید و ترویج دانش فراهم گردد.

<sup>1</sup>. Gold et al., 2001; Ismail et al., 2012; Okunoye and Karsten, 2002; Ouakouak et al., 2013

<sup>2</sup>. Gold et al., 2001; Nonaka, 1991; Alavi and Liender, 2001; Bhatt, 2002; Cheng and Chuang, 2011

<sup>3</sup>. Liu et al., 2004; Zack et al., 2009; Lopez-Nicolas, and Merono-Cerdan, 2011; Joshi et al., 2010

## محدودیت‌های تحقیق

- هیچ تحقیقی بدون محدودیت و مانع صورت نمی‌گیرد. در این تحقیق نیز محدودیت‌های وجود داشته است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:
- در حالت کلی، مسائل سازمانی از دیدگاه انسانی، مفاهیمی انتزاعی و ذهنی هستند. ممکن است کارکنان در پاسخ‌گویی به سوالات پرسشنامه نتوانسته باشند به طور کامل از پیش‌فرضهای ذهنی خود رهایی یابند و تنها ادراکات ذهنی خود را (چه مثبت و چه منفی) به عنوان واقعیت موجود بیان کرده باشند.
  - در بررسی وضعیت بعضی از متغیرهای سازمانی همچون ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات و ارتباطات، صرف استفاده از ابزار پرسشنامه کفايت نمی‌کند و لازم است از روش‌هایی دیگر همچون مشاهده، مصاحبه با افراد مسئول و بررسی استناد سازمانی از قبیل بودجه صرف شده و ابزارهای به کارگرفته شده، جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شود که در این تحقیق به دلیل محدودیت زمانی و عدم تمايل سازمان‌ها به ارائه اطلاعات بیشتر، تنها به داده‌های حاصل از پرسشنامه بسته شد.
  - برای سنجش ایدئال هریک از متغیرها باید ابعاد زیادی از مسئله مورد توجه قرار گیرد و شاخص‌های متعددی بررسی شوند، اما در این تحقیق برای جلوگیری از افزایش سوالات پرسشنامه، تنها مهم‌ترین آنها لحاظ شد.
  - تحقیق حاضر به دلیل محدودیت‌های زمانی و مالی تنها در یک شرکت بیمه خصوصی انجام پذیرفت و ممکن است یافته‌ها قابل تعمیم به سایر بخش‌ها نباشند.

## منابع و مأخذ

- آذر، ع.، غلامزاده، ر.، قنواتی، م.، (۱۳۹۱). مدل‌سازی مسیری- ساختاری در مدیریت. تهران: نگاه دانش، چ ۱.
- آرزمجو، ه. خوانساری، ج، (۱۳۸۸). اجراء مدیریت دانش در شرکت توانیر و نتایج حاصل از آن. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش.
- اطلحی، س.ج. صلواتی، ع. (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان. تهران: انتشارات پیوند نو، چ ۱.
- افجهایی، س.ع.الف.، (۱۳۸۹). مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران: سمت، چ ۱.
- الوانی، س.م.، ناطق، ت. فراحی، م.م.، (۱۳۸۶). نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، ش ۵، صص ۳۵-۷.
- دامغانیان، ح.، زارعی، ع. روزبان، ف.، (۱۳۹۲). بررسی تأثیر تکنولوژی اطلاعات بر مدیریت دانش با میانجی‌گری توانمندسازی در شرکت ملی حفاری ایران. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، ۵(۴)، صص ۸۵-۱۰۲.
- داوری، ع. رضازاده، آ.، (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. تهران: جهاد دانشگاهی، چ ۱.
- رحمان سرشت، ح.، (۱۳۷۷). تئوری‌های سازمان و مدیریت، از نوین‌گرایی تا پسانوین‌گرایی، تهران: انتشارات مؤسسه فن و هنر، چ ۱.
- فرهنگی، ع. الف.، (۱۳۸۳). نظریه‌های ارتباطات سازمانی، تهران: رس، چ ۱.
- قاسمی‌نژاد، ی. شاهمیری، ف.، (۱۳۹۲). ارائه چهارچوبی مفهومی برای انتخاب ایده‌های محصول جدید و نوآورانه، ۹(۳۴)، صص ۱۲-۲.
- منوریان، ع.، موسی‌خانی، م.، اخوان، پ. عسگری، ن.، (۱۳۹۱). ارائه مدلی از زیرساخت انسانی- اجتماعی توانمندساز اقدامات مدیریت دانش.
- نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، ۴(۱۰)، صص ۱۷۸-۱۵۹.

- Alavi, M.; Leidner, D.E., (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), pp.107-136.
- Barachini, F., (2009). Cultural and social issues for knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), pp.11-98.
- Bhatt, G.D., (2002). Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of knowledge management*, 6(1), pp.31-39.
- Chang, T.C.; Chuang, S.H., (2011). Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy. *Expert Systems with Applications*, 38(5), pp.6170-6178.
- Chen, C.J.; Huang, J.W., (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), pp.104-114.

- Choi, B.; Simon K.P.; Davis J.G., (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complimentary theory-based approach. *Omega*, 36, pp.235-251.
- Chuang, S.H., (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: An empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27(3), pp.459–465.
- Davenport, T.H., (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, 76(4).
- Davenport, T.H.; Guest, V.G., (2001). Special issue: Knowledge management. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), pp. 3-4.
- Davenport, T.H.; Prusak, L., (1998). *Working knowledge: Managing what your organization knows*, Harvard Business School Press, Boston: MA.
- Easterby-Smith, M.; Prieto, I.M., (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative Role for learning? *British Journal of Management*, 19(3), pp.235-249.
- Eisenhardt, K.M.; Martin, J.A., (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp. 1105-1121.
- Gimenez, C.; Ventura, A., (2002). Supply chain management as a competitive advantage in the Spanish grocery sector, Published Working Paper, Barcelona, Spain: Universitat Pompeu Fabra' (UPF).
- Gold, A.H.; Malhotra, A.; Segars, A.H., (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *J. of Management Information Systems*, 18(1), pp.185-214.
- Hanly, S., (2013). Technology negative impact on business,<<http://smallbusiness.chron.com/technologys-negative-impact-business-19118.html>>[Accessed 5 Sep 2013].
- Hitt, P.; Ireland, H., (2005). Strategic management competitiveness and globalization concept, Thomson South Western, 6th ed.
- Hoegl, M.; Schulze, A., (2005). How to support knowledge creation in new product development: An investigation of knowledge management methods. *European Management Journal*, 23(3), pp.263-273.
- Holsapple, C.W.; Joshi, K.D., (2001). Organizational knowledge resources. *Decision Support Systems*, 31(1), pp.39-54.
- Horta, I.M.; Camanho, A.S., (2014). Competitive positioning and performance assessment in the construction industry. *Expert Systems with Applications*, 41(4), pp.974-983.
- Ismail, A.I.; Rose, R.C.; Uli, J.; Abdullah, H., (2012). The relationship between organizational resource, capabilities, systems and competitive advantage. *Asian Academy of Management Journal*, 17(1).
- Jin, Y.; Vonderembse, M.; Ragu-Nathan, T.S.; Smith, J.T., (2014). Exploring relationships among IT-enabled sharing capability, supply chain flexibility, and competitive performance. *International Journal of Production Economics*, 153, pp.24-34.
- Joshi, K.D.; Chi, L.; Datta, A.; Han, S., (2010). Changing the competitive landscape: Continuous innovation through IT-enabled knowledge capabilities. *Information Systems Research*, 21(3), pp.472-495.
- Lee, H.; Choi, B., (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), pp.179-228.
- Leonard, D., (1995). *Wellspring of knowledge*, Harvard Business School Press, Boston: MA.
- Liu, P.L.; Wen, C.C.; Tsai, C.H., (2004). An empirical study on the correlation between knowledge management capability and competitiveness in Taiwan's industries. *Technovation*, 24(12), pp.971-977.
- Lopez-Nico'las, C.; Merono-Cerda'n, Á.L., (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), pp.502-509.
- Massa, S.; Testa S., (2009). A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. *European Management Journal*, 27, pp.129-141.

- McDermott, R.; O'dell, C., (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), pp. 76-85.
- McGinnis, M.A.; Vallopra, R.M., (1999). Purchasing and supplier involvement in process improvement: A source of competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 35(4), pp. 42-45.
- Metzler, D.; Croft, W.B., (2005). A Markov random field model for term dependencies. In *Proceedings of the 28th Annual International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval*, ACM, pp.472-479.
- Morgan, N.A.; Kaleka, A.; Katsikeas, C.S., (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68, pp.90–108.
- Nonaka, I., (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), pp. 96-104 .
- Nonaka, I.; Takeuchi, H., (1997). The knowledge-creating company. *The Economic Impact of Knowledge*, 183.
- Okunoye, A.; Karsten, H., (2002). Where the global needs the local: Variation in enablers in the knowledge management process. *Journal of Global Information Technology Management*, 5(3).
- Ortega, M.J.R., (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of Business Research*, 63(12), pp.1273-1281.
- Ouakouak, M.L.; Ouedraogo, N.; Mbengue, A., (2013). The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: A European study. *European Management Journal*, 32(2), pp. 305-318.
- Petraf, M.A., (1993). The cornerstone of competitive advantage.[W:] Resources, Firms, and Strategies: a Reader in the Resource-based Perspective,(red.) NJ Foss.
- Prajogo, D.; Olhager, J., (2012). Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, Information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal of Production Economics*, 135(1), pp.514-522.
- Purepecha., (2005). The Impact of Technology on workplace stress<<http://www.studymode.com/essays/The-Impact-Of-Technology-On-Workplace-67252.html>> [Accessed 5 June 2005].
- Rafiq, M.; Pervaiz, K.A., (1998). A contingency model for Empowering customer-contact Services employees. *Management Decision*, 36(10), pp.683-693.
- Riege, A., (2005). Tree-dozen knowledge sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), pp.18-35.
- Sabri, H., (2005). Knowledge management in its context: Adapting structure to a knowledge creating culture. *International Journal of Commerce and Management*, 15(2), pp.113-128.
- Scarbrough, H., (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), pp.501-516.
- Shan, J.; Jolly, D.R., (2012). Accumulation of technological innovation capability and competitive performance: A quantitative study in Chinese electronic information industry. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 9(5).
- Shepherd, C.; Günter, H., (2006). Measuring supply chain performance: Current research and future directions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(3/4), pp.242-258.
- Sher, P.J.; Lee, V.C., (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information & Management*, 41(8), pp.933-945.
- Syed-Ikhsan, S.O.S.; Rowland, F., (2004). Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), pp. 95-111.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A., (1997). Dynamic capabilities and strategic management. pp. 508-509.
- Van der, S.R.; Spijkervet, A., (1997). Knowledge Management: Dealing intelligently with knowledge, *Knowledge management And Its Integrative Elements*, eds (Liebowitz, J. & Wilcox, L.). New York: CRC Press.

- Wang, C.L.; Ahmed, P.K., (2003). Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations. *Measuring Business Excellence*, 7(1), pp. 51-62.
- Yang, C.; Yen, H.C., (2007). A viable systems perspective to knowledge management. *Kybernetes*, 36(5/6), pp.636-651.
- Zack, M.; McKeen, J.; Singh, S., (2009). Knowledge management and organizational performance: An exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), pp.392-409.